

## 第二章 文獻探討

本章節共分為三小節，分別針對組織認同、服務導向組織公民行為與服務品質進行探討，對於各學者所提出之看法加以歸納、彙整與說明，以進行文獻回顧的工作。

### 第一節 組織認同

#### 一、組織認同定義

March and Simon(1958)是第一個提出組織認同概念，然而關於組織認同明確研究，在其後的二十年才有學者提出，ex：Brown(1969); Patchen(1970)等學者。本研究將早期學者對組織認同之定義整理如下：

- (一)Patchen(1970)提出，組織認同為與組織團結一致的感覺，因此員工會在態度上與行為上支持組織，並具有與其他組織成員分享的知覺等現象交互而成。
- (二)Porter, Crampon and Simth(1976)組織認同為個人為組織付出心力、忠誠的意願，即個人對組織投入的相對強度。
- (三)Mowday, Porter and Steers (1982)認為，組織認同為個人對特定組織的認同與投入的態度傾向的相對強度，包含三構面：1.價值認同，深信並接受組織的目標及價值；2.努力認同，願意為組織注入高度的努力；3.留職認同，具有強烈慾望，以維持組織成員身分。

然而，根據上述有關組織認同描述，有學者認為組織認同與態度承諾為同意字(e.g., Griffin and Bateman, 1986; Mathieu and Zajac, 1990)。而所謂的情緒承諾，Mowday, Steers

and Porter(1979)認為情緒承諾是個人對特定組織具有強烈的認同，所以情緒承諾包含三個相關因素，分別為：能夠接受組織目標與價值，願意為組織努力奉獻，以及有強烈的意圖留在組織。為區分組織認同與情緒承諾兩者的不同，因此 Ashforth and Mael(1989)基於社會認同的觀點於是重新定義組織認同。

Ashforth and Mael(1989)引用社會認同理論，認為組織認同是個人以組織成員的身分定義自我的一種狀態，或是一種歸屬於組織的知覺。且 Dutton, Dukerich and Harquail(1994)認為，組織認同為社會認同的特殊形式，即個人認為自己為某一特殊團體中的一員。當個人認同某一團體時，個人會知覺自己屬於該團體(Mael and Ashforth, 1992)，亦即當個人的自我概念與組織具有相似的特質時，於是使組織認同為個人與組織認知上之連結。另外，許士軍(1988)認為，所謂認同代表個人對於服務組織具有隸屬感程度，而作為團體成員之一，是否感到具有價值並加以珍惜此一地位。因此，在此研究中組織認同定義為，一種組織成員歸屬於組織的知覺，並且將組織成功或失敗的經歷視為是自己的成功或失敗(Mael and Ashforth, 1992)。

## 二、組織認同理論發展

「認同」一詞於心理學領域中其定義為：在社會情境中，個體向其他個人(例如：父母)或團體(例如：教會)的行為方式、態度觀念、價值標準等，經由模仿、內化，而使個體與他人或團體趨於一致的心理歷程，稱之為認同。因此，認同也可視為個體經社會學習或社會化之後，在心理上所產生的一種主觀的歸屬感或歸屬意識(張春興，1995)。

社會認同理論中，個人自我概念是由個人認同與社會認同所組成(Tajfel and Turner, 1985)。Deschamps and Devos(1998)之研究提到：個人認同為個人的特色或明顯性格使得自己與他人有所不同；社會認同是指個人知覺到屬於社會範疇中的某一團體，個人會知覺到自己與此團體成員具有相似性。組織認同之發展若組織成員認定組織能滿足個人自我定義的三項原則：自我延續、自我區辨及自我增強，則組織成員將對組織產生認同(Tajfel and Turner, 1985; Shamir, 1980; Dutton et al., 1994)。

當個人認同某一團體時，個人會知覺自己屬於該團體(Mael and Ashforth, 1992)，亦即當個人的自我概念與組織具有相似的特質時，於是組織認同為個人與組織認知之連結。因此，Wan-Huggins(1998)認為，組織認同可以視為個體與組織之連結，包含下列三點：

- (一)個人認同一個組織主要是為了加強個人自尊，因此，組織內的其他成員若能夠加強個人的自我概念，則便會認同該組織。
- (二)將組織視為一種認知上的連結，可使得其概念與其他概念有所區別，特別是組織認同與內化的概念。內化是個人為了維持與組織中成員的態度與價值。換言之，內化是個人接受組織的價值而成為自己的價值，組織認同則是組織成員對組織的價值有所認知及接受，而非採用自己的價值。
- (三)將組織認同是為個人與組織的聯結，意味著個體將會評估組織的意義。

當個人與組織認知連結時，組織認同將發揮其作用以使個人與組織之間更緊密。組織認同作用為可分為「對內凝聚」與「對外擴張」。所謂「對內凝聚」是指組織成員不斷加深

凝聚在組織的使命之下，並共同致力於組織目標的行為，因此組織成員除了致力達成組織目標外，也會加深組織成員間人際關係。而「對外擴張」是指組織活動，在面對組織外部目前並非為組織成員的社會大眾時，設法轉化他們原先認同，並得到他們心理上的支持，更進一步設法讓他們自願變成組織成員(李總續，2002)。

### 三、組織認同相關研究

- (一)Brown(1969)認為，認同與員工對於組織的歸屬感、滿意度具有關聯性，且認同亦會影響組織之效能。
- (二)梁雙蓮(1984)證實，組織認同會使組織成員接受組織目標與價值，並對組織產生休戚與共、互相牽連與忠誠的意願。
- (三)許士軍(1988)認為，組織認同為一人對於所服務的組織具有歸屬感，且做為組織成員是否會感到具有價值，並珍惜此一身份。
- (四)Ashforth and Mael(1989)以組織成員的角度出發，當成員對組織認同後，將對組織成員的態度與工作效能產生重要的影響。
- (五)Dutton, Dukerich and Harquail(1994)認為，組織認同會使個人的利益與組織的利益密切配合。
- (六)Van Dyne, Graham and Dienesch(1994)等人研究指出，組織認同對於使組織成員創造或釋放精力於其所服務的組織而言，是為有力的驅動力。
- (七)Abrams, Ando and Hinkle(1998)研究指出，當組織成員具有較高組織認同時，組織成員將會提高留在組織的意願等。
- (八)Bergami and Bagozzi(2000)研究指出，當組織成員具有較

高的組織認同時，會使得組織成員展現組織公民行為。

(九)Bartel(2001)研究指出，組織成員具有較高組織認同時，組織成員會有較多的合作行為，並對組織盡心盡力。

(十)Ricketta(2005)透過後設分析(meta-analysis)研究發現，將與組織認同有關的變數可分為四類，分別為人口統計變數、與工作有關的屬性、工作內容特性、及與工作有關的行為意圖。

1.在人口統計變數中，員工的年資、年齡、員工所屬的工作階層、年、性別等與組織認同具有顯著的正相關。上述人口統計變數中的年資、員工所屬的工作階層與性別，在以 Mael Scale 量表衡量組織認同時，是與組織認同具有顯著相關。

2.在與工作有關的屬性中，情緒承諾、對職業的忠誠(Occupational attachment)、對工作團隊的忠誠(Work group attachment)、工作滿意度、對組織滿意度、工作參與，上述與工作有關的屬性是與組織認同具有顯著的正相關。以 Mael Scale 量表衡量組織認同時，對職業的忠誠(Occupational attachment)、對工作團隊的忠誠(Work group attachment)、工作滿意度、工作參與等，是與組織認同具有顯著的相關。

3.在工作內容特性中，組織的聲譽與組織認同是具有顯著的正相關。以 Mael Scale 量表衡量組織認同時，組織的聲譽與組織認同是具有顯著相關。

4.在與工作有關的意圖與行為中，離職意圖與組織認同具有顯著負相關，角色內行為、角色外行為等變數，是與組織認同具有顯著相關。以 Mael Scale 量表衡量組織認同時，離職意圖、角色內行為與角色外行為等，與組織

認同具有顯著相關。組織認同與角色外行為與工作參與相關程度相較於態度承諾是高的。

- (十一) Wieseke, Ullrich, Christ and Dick(2007)等人研究指出，組織認同會正向影響員工顧客導向行為。
- (十二) Carmeli, Gilat and Waldman(2007)等人研究指出，研究指出組織認同與組織績效具有關聯。行銷與財務績效、知覺社會責任與發展會影響組織認同，而組織認同會導致提升員工工作產出。
- (十三)楊淑忻(2006)研究證實，組織認同會正向影響服務導向組織公民行為。且在其研究中，組織認同在僕人式領導與服務導向組織公民行為關係上具有顯著中介效果。



## 第二節 服務導向組織公民行為

在服務業中，顧客對於服務好壞的認知是來自於與第一線服務人員互動情況而決定，因此 Binter, Booms and Tereaults(1990)提出員工在服務傳遞的過程中，提供顧客額外的努力與關懷，以及主動服務和取悅顧客，以使顧客感到滿意並產生正面回應是非常重要的，然而這些行為卻不是工作說明書所規範的行為。服務業中，無形商品是很難予以完全的標準化，因此很難將員工工作內容範圍予以清楚說明與界定。若員工對於其角色內工作盡責，並同時展現角色外行為則將使顧客知覺服務品質提升。而在角色外行為中，組織公民行為可有效使組織有效運作並提升績效(Organ, 1988)，另外組織公民行為可提升服務品質並增加顧客滿意(Morrison, 1996)。由此可知組織公民行為對企業的重要性。

Borman and Motowidlo(1993)認為有些組織公民行為的形式會因組織的特定型態而不同，服務性質的公司在與顧客交易和對外展現其組織時在某些方面上有特別的需求，因此須將組織公民行為研究延伸至顧客即形成服務導向組織公民行為。本節將先介紹服務導向組織公民行為的理論，再延伸介紹服務導向組織公民行為定義與相關研究。

### 一、服務導向組織公民行為理論

#### (一)服務導向

服務導向之定義為，傾向於樂於幫助人、考慮周到、為人著想及願意與人合作的心，是一種深思熟慮、考慮周到和合作性的特性，是一種非技術性績效觀點，對許多工作都非常重要(Hogan et al, 1984)。而 Schneider, Parkington and Buxtopn(1980)證實顧客接受服務傳遞與員工服務導

向有相當顯著的關係，即顧客接受到愈好的服務品質，則表示員工有較高的服務導向(嚴佳代，2004)。

## (二)組織公民行為

組織公民行為定義為，任何組織系統的設計均不可能完美缺，若只依靠員工的角色內行為，很難有效達成組織目標，所以必須仰賴員工主動表現出某些角色要求以外的行為，以彌補角色定義的不足並促進組織目標的達成，並且稱此類的員工工作行為為組織公民行為(Organ, 1988)。

組織公民行為乃是組織中有意義的行為和展現，這種行為既非正式的角色義務，亦不受契約交換的約束，它可說是一種非正式的奉獻(Organ, 1990)。組織公民行為分為兩大部分：

- 1.利他(altruism)，員工在相關任務和工作上，主動協助特定他人的行為。
- 2.一般順從(generalized compliance)，員工在自身工作角色上主動超越組織的要求標準(Smith, Organ and Near, 1983)，因此組織公民行為可以使組織有效的運作、提升品質(Organ, 1988)。

員工在服務傳遞時藉由提供「額外的努力」、「額外的關懷」、「主動的服務」以「取悅」顧客，以獲得顧客的滿意及正面的情緒回應是非常重要的，而這些行為往往不是工作職掌範圍內所規定的行為(Bitner, Booms and Tetreault, 1990)，而這些行為是屬於角色外行為，在角色外行為中組織公民行為會對組織產生正面的貢獻。且 Borman and Motowidlo(1993)認為有些組織公民行為的形式會因組織的特定型態而不同，不同服務性質的公司在與顧客交易和對外展現其組織時，在某些方面上會有不同且特別的需求。因此



Van Dyne et al.(1994)以及 Podsakoff and MacKenzie(1997)等學者認為，在實務應用上，某一範疇特定的組織公民行為型態相對於通論的公民行為，往往格外的具有價值，於是 Van Dyne et al.(1994)發展出適用於第一線服務人員的公民行為，即服務導向組織公民行為。

## 二、服務導向組織公民行為定義

Van Dyne, Graham, and Dienesch(1994)認為，服務產業當中的第一線服務人員主要具備三種角色：

- (一)代表公司對外服務，可以提升或損害組織的形象。
- (二)對外提供顧客所需資訊，對內則向企業提出改善建議，不論對內或對外，皆須主動參與。
- (三)在服務接觸(service encounter)中，因第一線服務人員之行為直接影響到顧客，於是第一線服務人員須在服務過程中恪盡職責。

基於以上三種角色 Van Dyne et al.(1994)於 1994 年介紹新型態組織公民行為，即服務導向組織公民行為。

因此，服務導向組織公民行為構面可分為忠誠、參與和服務傳遞等三個構面。而所謂忠誠構面為 Van Dyne, Graham, and Dienesch(1994)參考 Moorman , Blakely and Niehoff(1988)提到忠誠的擁護主義，以及 Borman and Motowidle(1993)所提的忠誠(Allegiance)訂出此一構面，而在此忠誠為透過提升公民興趣與對外組織形象的表現。參與構面為 Van Dyne, Graham, and Dienesch(1994)考慮到員工的參與(Moorman,1991)，並參考 Podsakoff and Mackenzie(1989)所提的公民道德以提出此一構面，因此參與為第一線服務人員須將消費者的期望與需求等資訊傳回組織，自動自發與同事及組織建立良好關係並協助組織

發展與改良產品與服務。服務傳遞構面為 Van Dyne, Graham, and Dienesch(1994)沿用公民行為涵蓋的其中一範疇，即為員工在提供服務時表現的認真態度，因此服務傳遞為第一線服務人員在服務過程中盡責的表現。

Bettencourt et al. (2001)等人根據 Van Dyne, Graham, and Dienesch(1994)等學者所提出之服務導向組織公民行為構面予以補充並發展出衡量服務導向組織公民行為的量表。而其中 Bettencourt et al.(2001)的服務導向組織公民行為之服務傳遞構面乃參考並補充 MacKenzie, Podsakoff and Fetter(1993)所提出之盡責概念 (conscientiousness)，以及服務品質 (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988)中的回應性(responsiveness)，因此提出員工在提供服務時表現的認真態度。

根據上述描述，服務導向組織公民行為係指「第一線服務人員提供服務時，代表組織、服務主動性與服務傳遞之組織公民行為」。

### 三、服務導向組織公民行為相關研究

以下是列舉一些國內外學者對服務導向公民行為所做的相關研究，如下所示。

(一)Van Dyne, Graham and Dienesch(1994)認為，服務產業當中的第一線服務人員主要具備三種角色：提升並維持組織形象之角色、主動參與的角色、服務傳遞之角色。據此提出適於服務人員的公民行為即服務導向組織公民行為之三構面，忠誠、參與、服務傳遞。

(二)Bettencourt and Brown(1997)研究指出，工作滿足與組織公平會正向影響員工服務導向公民行為，使顧客對服務傳遞有更好的評價。

- (三) Bettencourt et al.(2001)說明，員工工作滿足、知覺組織支持之態度有效預測忠誠公民行為；員工服務導向、移情作用與特質豐富的人格特質能有效預測服務傳遞公民行為；員工對顧客特徵、服務相關政策了解程度之服務顧客知識能有效預測參與公民行為。
- (四) 嚴秀茹、林育理和戴淑賢(2004)研究證明，服務契約必須過心理授權，才能有效影響服務導向組織公民行為，因此心理授權為完全中介；角色界定對服務氣候與服務導向組織公民行為的影響為部分中介。
- (五) 曾陳發(2004)證實，服務導向組織公民行為之服務傳遞與參與和授權會影響服務品質之關懷性、產出標的、有形性、反應性、時效性，因此證實服務導向組織公民行為與服務品質在台電公司之推行有實際操作之必要。其中，服務導向組織公民行為之服務傳遞、參與會對服務品質產生正向影響，然而服務導向組織公民行為之忠誠不會對服務品質產生正向影響。
- (六) Webber and Klimoski(2004)證實，有效的專案績效可有效預測忠誠意圖，且服務導向組織公民行為可有效預測顧客再購意圖。其中當顧客處於認知性的信任時，會干擾有效的專案績效與忠誠意圖的關係。
- (七) Payne and Webber(2006)研究指出，對員工而言，高度的工作滿意或情感上的承諾會導致更多的服務導向組織公民行為。對雇主而言，高度的工作滿意及情感上的承諾會導致更多的服務導向組織公民行為。亦即雇用身分為干擾工作滿意、情感性承諾對服務導向組織公民行為的關係。
- (八) Coyle-shapiro, Morrow and Kessler(2006)研究指出，民營企業員工與公營企業員工知覺組織支持與他們感受到對組織義務具有正面關係。員工感受到對組織(民營、公營)義務對於民營企、

公營企業員工知覺組織支持與民營企業、公營企業員工對其組織的情感承諾之關係為部分中介。民營企業員工知覺組織支持會透過員工感受到對組織(民營)義務以影響服務導向組織公民行為的忠誠構面。公營企業員工知覺組織支持會透過員工感受到對組織(公營)義務以影響服務導向組織公民行為的服務遞送構面。

(九)Sun, Aryee and Law(2007)研究證實，在控制各城市失業率水準之後，高度的人力資源管理績效及服務導向組織公民行為會影響生產力。服務導向組織公民行為在高度的人力資源管理績效與旅館生產力之關係中，扮演中介的角色。高度人力資源管理績效、服務導向組織公民行為及失業率會影響旅館員工的流動。服務導向組織公民行為在高度人力資源管理績效與人員流動關係間扮演中介角色。失業率會干擾服務導向組織公民行為與人員流動的關係。

## 第三節 服務品質

### 一、服務品質理論

Crosby(1979)認為所謂品質，係為產品與顧客的要求須達到一致性。對於實體產品的品質而言，可以藉由生產作業流程加以控制，以使產品能夠符合顧客的要求。然而服務具有無形性、異質性、不可儲存性與不可分割性等特性(Regan, 1963)，並不像實體產品可以藉由生產流程的控制，以滿足顧客的要求。

因此 Churchill and Suprenant(1982)認為服務品質好壞決定於消費者對服務的滿意程度，且服務品質為消費者主觀認定(Gravin, 1983)。

### 二、服務品質定義

#### (一)1985 年之前的服務品質定義

本研究將 Parasuraman, Zeitaml and Berry(1985)之前，各個學者對服務品質所下之定義整理如下：

- 1.服務品質早期是指服務結果能符合所設定的標準(Levitt, 1972)。
- 2.服務品質包含最後的結果及服務的提供方式(Sasser, Olsen and Wyckoff, 1978)。
- 3.依服務傳遞的內容與方式，服務品質可分為技術品質(Technical Quality)以服務人員的知識及設備為衡量準則與功能品質(Functional Quality，所謂技術品質是顧客實際接受的服務，以服務人員的行為與態度為衡量準則(Gronroos,1983)。
- 4.認為依消費過程，服務品質可分為過程品質與產出品質(Lehtinen and Lehtinen, 1982)。

5.Oliver(1981)認為服務品質是消費者對於服務較具延續性的評價，而滿意水準則是消費者對於服務的一種暫時性、情緒性的反應而已，而 Lewis and Booms(1983)認為服務品質為傳遞的服務與期望服務之間須具有一致性。

Parasuraman, Zeitaml and Berry(1985)將早期學者研究文獻整理歸納出三點：

- 1.對於消費者而言，評估服務品質比實體產品品質困難。
- 2.服務品質的認知來自於消費者期望與實際服務表現的間差距。
- 3.服務品質的評估不僅針對服務結果，亦包含服務提供的過程。

#### (二)服務品質缺口模式

因此 Parasuraman, Zeitaml and Berry(1985)發覺，在缺乏客觀標準之下，僅能衡量顧客對於服務整體優異程度的主觀認知，即衡量顧客認知品質，因此 Parasuraman, Zeitaml and Berry(1985)提出服務品質評估模式，如圖 2-1 所示。

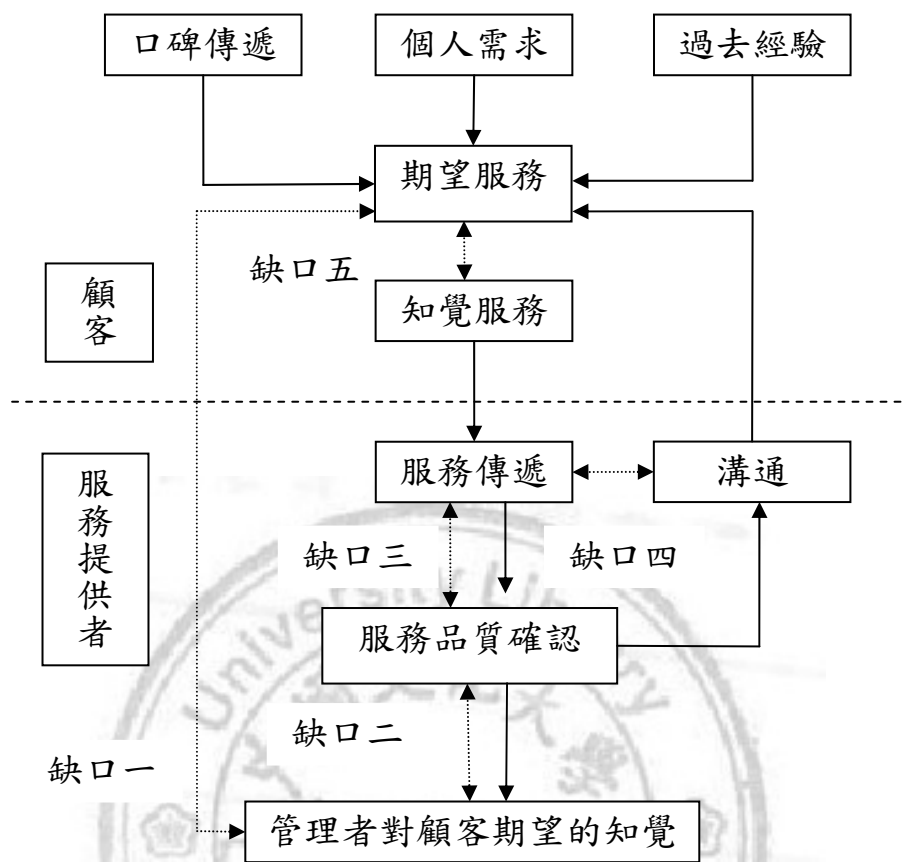


圖 2-1 服務品質評估模式圖

資料來源：A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49(3), 41-50.

由圖 2-1 可知，服務品質評估模式圖顯示，管理者對服務的認知、服務傳遞過程中，與消費者與公司間存在認知上的落差，因此稱之為缺口。缺口的存在將使的公司無法為消費者提供滿意的服務，而這五個缺口分述如下：

缺口一：消費者認知與管理者所認知消費者期望的落差。

缺口二：管理者所認知消費者期望與公司實際提供的服務規格間落差。

缺口三：公司所訂的服務規格與實際提供的服務的落差。

缺口四：實際服務傳遞與消費者之外部溝通之間的落差。

缺口五：顧客對於知覺服務與期望服務之間的落差。

### (三)服務品質的衡量

根據 Parasuraman, Zeitaml and Berry(1985)服務品質模式發展出十項影響服務品質因素，因素分為：可靠性、反應性、勝任性、禮貌性、信用性、安全性、溝通性、接近性、了解性、有形性等。評估服務品質的概念，為比較消費者接受服務前的期望，和實際接受服務後的知覺間之落差。

Parasuraman, Zeitaml and Berry(1988)根據服務品質缺口模式，於 1988 年發展出量化衡量服務品質的 5 個構面，五構面分別為，有形性、反應性、可靠性、保證性、同理性，其內容分述如下：

- 1.有形性為服務實體設備、服務人員儀表、提供服務的工具及設備。
- 2.反應性為服務人員幫助顧客及提供服務的意願。
- 3.可靠性為企業能正確且可靠提供所承諾的服務。
- 4.保證性為服務人員具有專業知識、有禮貌、及獲得顧客的信賴。
- 5.同理心為服務人員能提供顧客關心與個別的照顧。

而本研究將 Parasuraman, Zeitaml and Berry(1988)於 1985 與 1988 年的研究整合於圖 2-2。



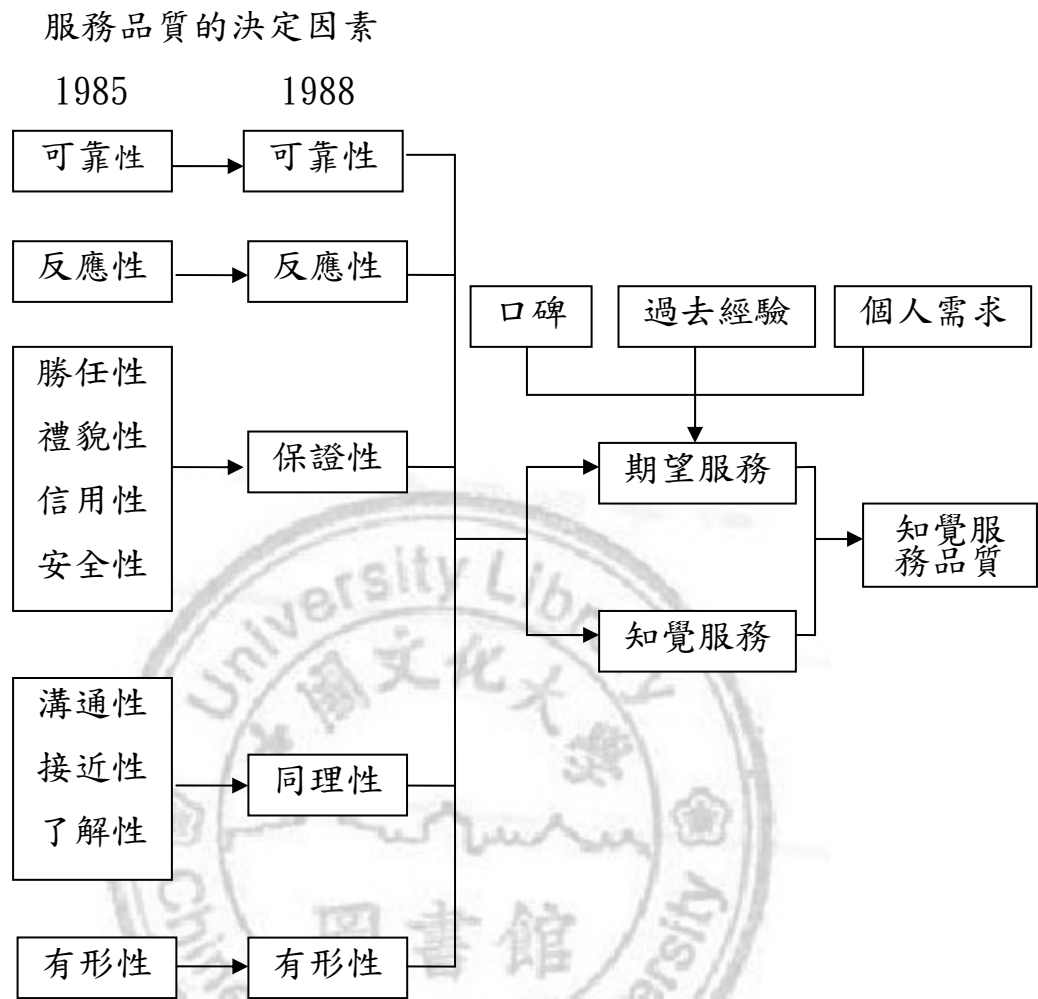


圖 2-2 知覺服務品質決定因素

資料來源：A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry(1988).

SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 12-40.

由上圖可知，Parasuraman, Zeitaml and Berry(1985)服務品質的衡量為：衡量顧客對服務的期望及實際接受服務後實際知覺到服務之間的差距，即「知覺服務品質=期望服務-知覺服務。」Parasuraman, Zeitaml and Berry(1988)根據服務品質缺口模式，於1988年發展出量化衡量服務品質的5個構面、包含22個問卷項目，統稱為「SERVQUAL」模式，是最早發展出穩定的衡量服務品質的量表，也促使服務品質量化研究蓬勃發展。而之後 Parasuraman, Zeitaml and Berry(1991)對「SERVQUAL」修正，其修正之內容為：首先，將衡量顧客期望的問題，由應該(should)改為能夠(will)。其次，將「反應性」及「同理性」之中的反向問題改為正向問題。第三，修正「有形性」、「同理性」部分問項。最後，經 Parasuraman, Zeitaml and Berry(1991)修正後的量表信度、效度高於1988年的量表。

在「SERVQUAL」量表實行過程中，有些學者對PZB服務品質衡量提出一些建議。Brown, Churchill and Peter(1993)與 Oliver(1993)等學者提出以下幾項批評：首先，「SERVQUAL」量表衡量是以預期減去實際感受所得到的分數以代表服務品質，而其有關預期與認知服務品質在問項上十分地相似，因此消費者在填答期望服務與認知服務問項時，會產生極高的重疊性。其次，預期的問項是否能夠真實且有效反應消費者的預期則有待商榷的。第三，概括性的五構面，並非可完全適用於所有服務產業。

根據2007年 Carrillat, Jaramillo and Mulki(2007)等人整理與歸納近17年來有關服務品質，並進行後設分析，另外加入文化特性以進一步分析，其研究結果指出：首先，SERVQUAL可有效預測服務品質。第二，根據原始

SERVQUAL 加以改良及修正後，修改後的 SERVQUAL 量表其仍具有高的預測效度。最後，經 Carrillat, Jaramillo and Mulki(2007)研究證實，服務品質之測量在文化獨特性低、非英語國家，以及顧客導向程度為中度的產業，如旅館、租車或銀行等，會較易收到預測效度。

#### (四)服務品質評估模式延伸應用

Hartline and Ferrell(1996)採用原始「SERVQUAL」量表(1985)，首先發展出與第一線服務人員有關的十項服務品質問題。第二，根據 Brown, Churchill and Peter(1993)意見，將預期感受與知覺感受合併成為單一衡量指標，這是因為預期與認知服務品質在問項上充分地相似，因此消費者在填答期望服務與認知服務問項時，會產生極高的重疊性。且預期的問項是否能夠真實且有效反應消費者的預期則有待商榷的。

而本研究主題在於探討第一線服務人員，因此將採取 Hartline and Ferrell(1996)所改良「SERVQUAL」量表，以了解顧客對於第一線服務人員所傳遞服務之服務品質知覺。

### 三、影響服務品質因素

蕭富峰(1997)將影響服務品質之因素整理歸納出 16 個因素包含高階主管、管理人員、員工、顧客、競爭、賦予員工權利、服務標準、服務文化、服務系統、部門間協調配合、外部溝通、解決問題能力、團隊合作、內部服務品質、實體環境等。基於本研究重點在於第一線服務人員，因此本研究並不將上述所有因素全部納入，而是選擇與本研究主題相關之因素，並描述如下。

過去研究著重於，員工受到激勵程度愈高則服務品質愈好，因此主管須投入相當多的心力與時間，並對員工的問題展

現真正的關心(Heskett, 1987)。

Gronroos(1988)認為，員工人力素質為企業營運成敗關鍵，這是由於員工的努力可以使公司與公司間產生差異化，因此服務人員是否有意願與能力幫助與解決顧客需求，與有效控制品質，並扮演好非專職行銷人員的角色。另外，在服務過程中，服務人員若能夠得到組織、技術及主管的支援，才能夠獲致最終的成功。

Bitran and Heoch(1990)指出，員工接觸顧客的技巧會影響顧客知覺服務品質，因此提出應加強第一線服務人員的訓練並集中心力激勵第一線服務人員，以使它們能夠慎重地服務顧客。

Parasuraman, Zeitmal and Berry(1990)研究指出，對顧客而言服務提供者就代表所服務公司，且顧客重視服務人性面遠超過產品有形面，因此選擇適當人提供服務或是服務人員對服務具有較高的控制權時易促成好的服務品質發生。

服務人員的性格為服務成敗的關鍵要素之一，因此他們提出以下幾點建議以激勵員工：1.以書面與當面致意的方式，並期許員工自動自發的精神。2.經由員工調查與定期舉行品質保證會議，實施員工回饋系統。3.鼓勵員工積極參與。4.藉由交叉訓練培養員工對組織的整體意識(Crawford and Getty, 1991，引述自吳德晃，2004)。

在一些關於員工態度與行為上的正向和負向回應會影響顧客知覺服務品質研究顯示：負向影響顧客知覺服務品質方面，Schneider(1980)以及 Shamir(1980)等人提出，員工角色衝突、角色不明確以及員工不滿會造成員工無法有效傳遞「好的」服務。另外，Singh(1993)也提出相似的看法，第一線服務人員角色不明確確實會減少其工作滿意度及工作績效。

正向影響顧客知覺服務品質方面，Bateson(1985)提出當員

工對服務傳遞過程具有某些控制力時，第一線服務人員較能夠滿足顧客的需求。Bitner(1990)以及 Bitner, Booms and Tetreault(1990)等學者透過問卷調查發現，當員工擁有能力、意願及解決顧客問題的權限時，顧客會對服務傳遞過程感到更加滿意。Bitner, Booms and Tetreault(1990)發現指出，員工若有能力配合顧客需求調整服務，則顧客會提升對服務傳遞中知覺服務品質。第一線服務人員的熱忱與關注會正向影響顧客知覺服務品質(Schneider and Bowen , 1985; Rafaeli, 1993)。

此外，多數研究認為第一線服務人員的顧客導向行為會影響顧客知覺服務品質(Deshpandé, Farley and Webster, 1993; Dunlap, Doston and Chamber, 1988; Kelley, 1992; Williams and Attaway, 1996)。另外也有部分學者認為員工的組織公民行為會影響顧客知覺服務品質(Bellou and Thanopoulos, 2006; Bell and Menguc, 2002)。